

Styrelsehandling nr 16
Utfärdat 2021-02-23
Diarienummer: 2021-0012

Handläggare
Linda Björk
Telefon: 031-7737566
E-post: linda.bjork@framtiden.se

Slutrapport koncerngemensamma funktioner för HR, inköp och upphandling samt IT

Informationsärende

Styrelsen Förvaltnings AB Framtiden

Att anteckna slutrapport koncerngemensamma funktioner för HR, inköp och upphandling samt IT.

Sammanfattning

Framtiden beslutade i affärsplan 2018 att ”ekonomiskt utrymme måste skapas genom att frigöra resurser, banta renoveringsplaner och förenkla den egna organisationen. Styrning och ledning måste utvecklas och en gemensam organisation ska skapas för HR, IT och upphandling.” I februari 2018 beslutade Framtidens styrelse om målbilderna för HR samt Inköp och upphandling. Målbilden för IT fastställdes i februari 2019. Målbilderna för samtliga områden tog sikte på år 2020.

Ärendet är en slutrapport av arbetet för att nå målbilderna.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Ärendet är av administrativ karaktär och bolaget har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån denna dimension.

Bedömning ur ekologisk dimension

Ärendet är av administrativ karaktär och bolaget har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån denna dimension.

Bedömning ur social dimension

Ärendet är av administrativ karaktär och bolaget har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån denna dimension.

Samverkan

Ärendet har inte varit föremål för samverkan.

Ärendet

Framtiden beslutade i affärsplan 2018 att ”ekonomiskt utrymme måste skapas genom att frigöra resurser, banta renoveringsplaner och förenkla den egna organisationen. Styrning och ledning måste utvecklas och en gemensam organisation ska skapas för HR, IT och upphandling.” Målbilderna för samtliga områden tog sikte på år 2020. Ärendet är en slutrapport av arbetet för att nå målbilderna.

Beskrivning av ärendet

Bakgrund

Mot bakgrund av genomförda nulägesanalyser som involverade berörda funktioner samt chefer i koncernens dotterbolag under hösten 2017 fastställdes i koncernens affärsplan 2018 att:

”Ekonomiskt utrymme måste skapas genom att frigöra resurser, banta renoveringsplaner och förenkla den egna organisationen. Styrning och ledning måste utvecklas och en gemensam organisation ska skapas för HR, IT och upphandling.”

Utifrån beslutet i affärsplanen bildades arbetsgrupper med styrelserepresentanter från dotterbolag med politiskt tillsatta styrelser. Arbetsgrupperna tog fram förslag till målbilder för respektive område. I februari 2018 beslutade Framtidens styrelse om målbilderna för HR samt Inköp och upphandling. Målbilden för IT fastställdes i februari 2019. Målbilderna för samtliga områden tog sikte på år 2020.

I målbildsarbetet tydliggjordes att det förväntade koncerngemensamma arbetet inom de tre områdena inte syftade till att rent organisatoriskt lägga samman funktionerna. Istället förtydligades vad som betraktades som viktigt att uppnå med ett tydligare koncernsamarbete inom HR, IT och Inköp & upphandling.

Med utgångspunkt i nulägesanalysen och med fokus på målbilderna gjordes sedan så kallade ”gapanalyser” för att tydliggöra vad som skulle prioriteras i det koncerngemensamma arbetet inom respektive område. Koncernledningen fattade därefter beslut om handlingsplaner eller åtgärder inom respektive område som syftar till att nå de mål som satts upp för 2020.

Ärendet är en slutrapport av arbetet för att nå målbilderna.

HR

Beslutad i Framtidens styrelse 180209

Målbilden 2020 för HR består av fyra specifika områden med tillhörande principer

Framtidenkoncernens HR-arbete bidrar till att verksamhet, medarbetare och chefer utvecklas och når resultat genom fokus på:



2020-10-23

Uppföljning: Samverkan och samarbete

2018 tillsattes två delade tjänsterna inom HR. Syftet var att stärka utvecklingsarbetet inom HR i koncernen samt vara stöd till de fem mindre bolagen. Samma arbetssätt har använts för andra funktioner som delas mellan flera bolag.

2021 etableras ett koncerngemensamt lönecenter.

En uppföljning av hur samarbetet i koncernen uppfattas gjordes våren 2019 i de koncerngemensamma råden. Uppföljningen visar att samarbetskulturen och det faktiska samarbetet har ökat inom samtliga råd och framförallt inom olika stödfunktioner men att former för samarbetet i verksamhetsfrågorna saknades. Det efterfrågades också en tydlighet i vilka frågor koncernsamordning och samarbete skulle prioriteras.

Under hösten 2020 har Koncernledningen fastställt vilka råd som behövs för att samordna och underlätta styrning och ledning mot koncernens fastställda mål i affärsplanen och förtydligat rådets uppdrag. Idag finns råd kopplade till samtliga målområden i affärsplanen.

Hanteringen av pandemin är ett tydligt exempel på den kapacitet och handlingskraft som finns i koncernen när vi samverkar kring konkreta utmaningar. Arbetet på distans för flera har också gjort att nya samarbetsplattformar har etablerats.

Uppföljning: Gemensam värdegrund

Utvecklingen av den koncerngemensamma kulturen har under 2018 och 2019 fokuserat på framförallt att stärka samarbetskulturen. 2020 planerades ett koncerngemensamt

ledarskapsprogram genomförs som nästa steg i kulturutvecklingen. Med anledning av pandemin har programmet inte startats.

Arbetet med den koncerngemensamma kulturen/värdegrunden är att förtydliga hur en koncerngemensam kultur, som komplement till de bolagsspecifika kulturerna som finns i koncernen, kan hjälpa oss att nå koncernens mål.

Uppföljning: Trygg arbetsmiljö

Ett omfattande utvecklingsarbete har gjorts för att stärka stödet till medarbetare utifrån Trygg och säker arbetsplats.

Under 2019 genomfördes en utbildningsinsats för alla medarbetare i koncernen i inkludering, normmedvetenhet och likabehandling. Det var en av aktiviteterna i syfte att nå det koncerngemensamma målet om att vara en inkluderande arbetsplats. Under hösten 2019 gjordes en riktad insats till alla chefer i bland annat inkluderande rekrytering.

Tydligare koncerngemensamma rutiner, systemstöd för uppföljning och en webbutbildning lanserades under 2020. Koncernen har samordnat och genomfört arbetsmiljöutbildningar för koncernens chefer och skyddsombud.

Under 2021 planeras ytterligare steg med fokus på att stärka personalförutsättningarna i våra utvecklingsområden. En metod för kamratstöd utvecklas koncerngemensamt.

Uppföljning: Attraktiv arbetsgivare

Koncernens bolag har infört realtidsmätningar för att följa medarbetarengagemang och välmående hos medarbetare och chefer. Realtidsmätningarna har bland annat kunnat användas under pandemin för att vid flera tillfällen följa upp hur medarbetarna uppfattar sin situation och utifrån resultaten vidta lämpliga åtgärder.

Under 2020 samlades samtliga lediga tjänster på koncernens hemsida. Det innebär att koncernen blir synligare som stor arbetsgivare, vilket kan innebära en ökad attraktivitet. Det ger också bättre förutsättning för våra medarbetare att se möjligheten till utveckling inom koncernens samtliga bolag.

Anställningsvillkor och förmåner i koncernens olika bolag har kartlagts, vilket visar att det finns vissa skillnader. Det koncerninterna arbetet med frågan har pausats med anledning av utredningsarbetet och beslut om stadengemensamma förmåner.

Inköp och upphandling

Målbild - Inköp/Upphandling

Framtidenkoncernens inköps- och upphandlingsarbete bidrar till att verksamheten genom goda affärer når sina mål där koncerngemensam styrning och standard samt samarbete mellan bolagen står i fokus.

Arbetet präglas av en strategisk behovsanalys, avtals- och leverantörsuppföljning och ett tydligt ansvarstagande för en väl fungerande marknad med rådgighet över verksamhetskritiska avtal.

- Detta kännetecknas av:
 - Goda affärer (SOU 2013:12)
 - Koncerngemensam styrning och standard
 - Samarbete mellan bolagen
 - Strategisk behovsanalys, avtals- och leverantörsuppföljning
 - Ansvarstagande för en väl fungerande marknad
 - Rådighet över verksamhetskritiska avtal

Uppföljning: Koncerngemensam styrning och samarbete mellan bolagen

I inköpsrådet representeras samtliga bolag inom koncernen av respektive inköpschefer. För att säkerställa koncerngemensam styrning har “best practice” identifierats inom bolagens befintliga inköp- och upphandlingsarbete, som sedan lyfts upp och blir ny koncerngemensam standard. Därutöver pågår ett kontinuerligt arbete med att i tillämpliga delar samordna bolagens AF-delar i upphandlingsunderlaget, vilket leder till att koncernen uppfattas som en enhetlig aktör gentemot marknaden.

Fokus ligger på utökat samarbete, erfarenhetsutbyte och uppföljning. Det har lett till att vi kan optimera koncernens inköp- och upphandlingskompetens, inte minst genom att allokera resurser till det bolag som har en tillfälligt stor arbetsanhopning inför förestående omfattande upphandlingar. Inköpsrådet samordnar även extern koncerngemensam inköpskommunikation för att nå en enhetlig tillämpning inom koncernen.

Uppföljning: Strategisk behovsanalys samt avtals- och leverantörsuppföljning

Inköpsrådet utvärderar löpande alla koncernens större entreprenadupphandlingar bl.a. avseende ändamålsenliga val av entreprenad- och upphandlingsform, marknadsläge och förekomsten av äta-arbeten. Vi arbetar i större utsträckning med att renodla entreprenadformer och nyttja leverantörernas kompetens genom att anordna leverantörsträffar innan upphandlingen annonseras. Synpunkterna kodifieras sedan i tillämpliga delar i upphandlingsunderlaget vilket leder till att vi skapar förutsättningar för utökad konkurrens genom fler anbud och därigenom bättre affärer.

Framtidenkoncernen utgör sammantaget en stor inköpare och vi ser förutsättningar för att nyttja vår omfattande inköpsvolym genom att i större utsträckning arbeta med delade entreprenader för att sänka kostnaderna i förvaltningen. Det gör vi t.ex. genom att teckna koncerngemensamma ramavtal inom vissa utvalda varuområden, och upphandla monteringen separat. Vi är i färd med att se över vilka varuområden som hade kunnat lämpa sig för koncerngemensamma ramavtal.

Uppföljning: Ansvarstagande för en väl fungerande marknad och rådighet över verksamhetskritiska avtalsområden

Inköpsrådet medverkar såväl strategiskt som operativt i stadens kategoristyrningsarbete och i inköp- och upphandlingsförvaltningens avtalsgrupper. Eftersom en mycket stor del av våra inköp avropas från inköp- och upphandlingsförvaltningens ramavtal är vår medverkan viktig för att bidra till att ramavtalen tillgodoser vår verksamhets behov.

IT



Uppföljning: Hög IT-säkerhet

Som ett led i arbetet med att uppnå målbilden genomfördes under 2019 en extern granskning av koncernens IT-säkerhet, främst med inriktning på Framtidens interna leverantör Framtidens IT. Som ett resultat av granskningen infördes ett antal säkerhetshöjande åtgärder under 2020, bl a en ny och säkrare inloggning, Den pågående

pandemin, då många medarbetare har arbetat hemifrån, har också medfört att ett antal ytterligare säkerhetsåtgärder har införts.

Granskningen visade även att koncernens informationssäkerhetsarbete kan utvecklas. Som ett led i det arbetet pågår en rekrytering av en *Informationssäkerhetssamordnare* som ska arbeta med att stärka arbetet i koncernen som helhet.

Uppföljning: Kostnadseffektiv IT med fokus på verksamhetsnytta

Framtidenkoncernen har sedan 2014 ett etablerat samarbete inom IT-området med ett IT-råd, en IT-strategisk grupp samt ett antal systemförvaltningsgrupper för gemensamma system, som t ex Framtidens Digitala Arbetsplats, Fastighetssystem och Växel- och telefonisystem.

Nyanskaffningar av system ska behandlas av IT-råd/IT-strategiska gruppen och på så sätt säkerställa behov och verksamhetsnytta samt undvika en allt för spretig systemflora. Samverkan gör det också möjligt att flera bolag kan dra nytta av samma system och upphandlingar.

För att tillgodose IT-kompetens till koncernens mindre bolag rekryterades en delad IT-resurs under 2019. Då behoven visade sig vara större än man först beräknade pågår ytterligare en rekrytering för att stärka IT-kompetens inom koncernens två byggande bolag.

2020 beslutade Koncernledningen att tillsätta en styrgrupp för Framtidens IT för att bättre hantera styrning och prioritering av arbetet. Därefter har Intraservice och Stadshus initierat ett projektarbete där bolagens IT ska konsolideras med Intraservice IT-tjänst och därmed överförs även Framtidens IT:s personal till Intraservice. Ett sådant projekt har bedömts minska IT-kostnaderna totalt sett i staden. I nuläget pågår en förstudie för att planera och analysera för ett genomförande för Framtidens bolag.

Den IT-strategiska gruppen har arbetat med IT-strategin för att på ett bättre sätt kunna konkurrensutsätta verksamhetssystemen. Synsättet har förändrats från ett "allt-i-ett-system" till att istället välja det bästa systemet för den aktuella processen och arbeta med integrationer mellan olika system. På så sätt bedöms det vara lättare att konkurrensutsätta olika delar och på ett kostnadseffektivt sätt uppnå största möjliga verksamhetsnytta. Att byta system är dock ett långsiktigt arbete och i nuläget pågår ett antal gemensamma IT-projekt, till exempel implementering av Intraservice ekonomitjänster, förstudie av ett gemensamt systemstöd för ny- och ombyggnadsprojekt samt förstudie av ett gemensamt systemstöd för kameraövervakning. Det planeras även för ett antal ytterligare projekt, som till exempel upphandling av ett gemensamt lönesystem.

Uppföljning: Öka digitaliseringsgraden i koncernen

Koncernledningen beslutade 2019 om projektet *Framtidens Digitala Boendetjänster* för att öka tjänsteutbudet gentemot hyresgästerna. En upphandling av en boendeapp genomfördes under 2020 och ett utrullningsprojekt pågår i nuläget. Boendeappen syftar

till att på ett enkelt sätt kunna distribuera befintliga och nya tjänster till hyresgästerna samtidigt som den förväntas underlätta kommunikationen.

För att öka digitaliseringsgraden krävs ett långsiktigt arbete för att byta ut gamla system och skapa en flexibel systemmiljö som är föränderlig över tid. Framtiden arbetar koncerngemensamt med en förflyttning men arbetet beräknas pågå under flera år. Det är även en stor utmaning för branschen i stort då många av dagens system inte är tillräckligt flexibla. Sveriges Allmännyttan har identifierat det stora behovet hos sina medlemsföretag och startat ett Digitaliseringsinitiativ där Framtiden medverkar.

Den pågående pandemin har också väsentligt ökat behovet av digitalisering, till exempel stöd för digitala visningar och digitala kontrakt.

Långsiktigt har analysen identifierat ett ökat behov av IT-resurser med strategisk och beställarkompetens, gärna i form av koncerngemensamma resurser, för att säkerställa en ökad digitalisering.

Bolagets bedömning

Den koncerngemensamma samordningen inom HR, inköp och upphandling samt IT har möjliggjort effektivisering av resurser i de fall då flera bolag använt gemensamma funktioner för att ta fram förslag, upphandla eller utveckla verksamheten. Samtidigt bedöms målbilderna och samordningen bidra till ökade ambitioner och synliggörande av behov inom alla tre områden, vilket har lett till ökade kostnader för utveckling.

Framtidenkoncernen utgör sammantaget en stor inköpare och det bedöms finnas förutsättningar för att nyttja koncernens omfattande inköpsvolym för att uppnå sänkta kostnader i vissa fall. En konsolidering av IT-system, där flera av bolagen nyttjar samma lösning, bedöms kunna ge en effektivare drift och förvaltning och på så sätt spara kostnader. Att genomföra systembyten kräver dock initiala projektkostnader och effekthemtagning kan först ses om ett antal år.

Den ökade samverkan inom HR, inköp och upphandling samt IT bedöms ha bidragit till en ökad vilja att arbeta mer tillsammans inom koncernen eftersom man ser goda effekter och möjligheter till att ta hjälp av varandra vid svåra frågor.